

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE MATERIAL ELÉCTRICO EN  
MEDIA Y ALTA TENSIÓN”**

**PRESENTA**

**C.P. JOAQUÍN GARCÍA REYES**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**MARZO, 2016**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE MATERIAL ELÉCTRICO EN  
MEDIA Y ALTA TENSIÓN”**

**PRESENTA**

**C.P. JOAQUÍN GARCÍA REYES**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR**

**DR. ÁLVARO ASCARY AGUILÓN RAMIREZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,**

**MARZO, 2016**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Luis (t) y Amalia por su paciencia, por todo el amor y cariño y respeto inculcado desde mi niñez por los valores morales y de honestidad que he aplicado a lo largo de mi vida y en el desempeño de mi profesión, por su dedicación, por haberme dedicado tiempo y recursos para terminar mi carrera profesional de Contador Público.

Dedico este trabajo a mi hijo Elías por su comprensión al distraer muchas horas de mi vida que le correspondían a él en la realización de este proyecto de Maestría, le dedico también este trabajo a la madre de mi hijo, Azalea por el impulso que me dio para ingresar a esta maestría, por el apoyo incondicional, por todos los consejos que me dio y por toda la asesoría otorgada, y por el apoyo que me brindo hasta el último instante de este bello proyecto de Maestría.

## **AGRADECIMIENTOS**

- Quiero agradecer a Dios por su amor, por el cuidado que ha tenido de mí a lo largo de mi vida y en la terminación de esta etapa de mi desarrollo profesional por la sabiduría que él me dio y que solo viene de lo alto.
- Agradezco a la Universidad Autónoma de Nuevo León por ser mi alma mater, a la Facultad de Contaduría Pública y Administración que me vio egresar de la carrera de Contador Público y Auditor, a la Facultad de Psicología por la oportunidad de participar en este proyecto de maestría.
- Agradezco al Dr. Armando Peña por el apoyo brindado durante su administración, por las enseñanzas vertidas en mi persona como catedrático de esta maestría.
- Agradezco al Dr. Álvaro Ascary por el apoyo brindado en su administración para la terminación de este proyecto de maestría, por su paciencia como mi director de tesis, por toda la ayuda brindada por su equipo de trabajo en apoyo a mi proyecto de investigación.
- Agradezco a la coordinación de la maestría encabezada por la Mtra. María Eugenia por su paciencia, ayuda, dedicación, apoyo para que un servidor terminara su Producto Integrador.

## TABLA DE CONTENIDO

Página

Resumen .....8

### **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....9**

1.1 Introducción.....9

1.2 Justificación.....10

1.3 Planteamiento del problema.....11

1.4 Objetivo general.....11

1.5 Objetivos específicos.....11

### **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....12**

2.1 El comportamiento humano en la organización.....12

2.2 Evaluaciones sobre el comportamiento humano-desempeño .....16

2.3 Antecedentes sobre la evaluación de desempeño.....20

2.4 Conceptualizaciones sobre la evaluación de desempeño.....26

2.5 El objetivo de la evaluación de desempeño.....31

2.6 La importancia y ventajas de la evaluación de desempeño.....37

2.7 Métodos para la evaluación de desempeño.....42

2.8 El liderazgo como factor influyente en el desempeño del liderazgo ....50

<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....</b>	<b>58</b>
3.1 Diseño del estudio.....	58
3.2 Operacionalización de las variables.....	58
3.3 Muestra.....	58
3.4 Escenario o Ambiente .....	58
3.5 Instrumento de medición .....	58
3.6 Procedimiento.....	59
 <b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSION.....</b>	 <b>60</b>
 <b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....</b>	 <b>67</b>
 <b>CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES.....</b>	 <b>68</b>
 <b>MIS APRENDIZAJES.....</b>	 <b>69</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	 <b>70</b>
 <b>ANEXOS.....</b>	 <b>75</b>

## **Resumen**

El presente estudio descriptivo tiene como objetivo general conocer la percepción que tiene el talento humano de la organización (17 participantes) en su relación con los indicadores de gestión y las destrezas y habilidades en una empresa comercializadora de material eléctrico en media y alta tensión. El talento humano que evaluó a los mandos medios y altos con una antigüedad promedio de entre 6 y 8 años percibe que los mandos si tienen la capacidad y el conocimiento para dirigir la organización y solo es cuestión de aplicar la experiencia para llevar a la organización a buen puerto.

Los resultados obtenidos permiten una diagnosis objetiva y pragmática para la orientación de nuevas estrategias organizacionales.

## **Capítulo 1. Introducción.**

### **1.1. Concepción de la idea a investigar:**

La evaluación de desempeño en una organización es un campo de estudio en el que se estudia los resultados que da un empleado en el desempeño de su puesto o cargo y la calificación que le pueda otorgar la organización en relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado.

Harper y Row (1982):

La ED ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Guerrero Lozano, Bernardo (1996)



## 1.2 Justificación:

En la actualidad es de vital importancia para las organizaciones competitivas ser dinámicas en su interior para poder hacerle frente a los retos y cambios constantes que presentan los mercados nacionales e internacionales. Esto quiere decir que debe existir un seguimiento y monitoreo constante del desempeño del capital humano, para así lograr las metas y objetivos trazados y obtener la mejora continua en el proceso de las tareas.

### 1.3 Planteamiento del problema:

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones objetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren al rendimiento efectivo de los trabajadores.

### 1.4 Objetivos:

- Generales:

Conocer el nivel de desempeño de jefes y gerentes a nivel general

- Específicos:

Identificar la tendencia general del desempeño en relación a jefes y gerentes.

Identificar la tendencia del desempeño por factores (indicadores de gestión y habilidades de desempeño).

## **Capitulo II Marco Teórico**

### ***1.- El comportamiento humano en la organización.***

Actualmente toda organización se encuentra bajo esquemas de cambio continuo por la influencia de factores como la globalización la tecnología, la economía la educación y la política. Fraire y Gutiérrez (2010) comparten una necesidad de adaptación ante los cambios de orden organizacional los cuales están orientados a la atención en los cambios de: modelos organizacionales, procesos de comunicación y cambios de valor en la gestión del talento humano.

El cambio organizacional permite que la empresa se renueve y se encuentre a nivel de las nuevas demandas sociales, retomando a Pariente (2010) habla de un cambio organizacional cuando el talento humano que forma parte de la organización debe aprender y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Es aquí donde se muestra un claro ejemplo de la importancia de contar con un talento humano que cumpla con las competencias adecuadas para llevar a cabo su labor, esto será posibles y se implementan esquemas de evaluación de desempeño que permitan tener un referente del nivel de desempeño de los trabajadores y hacia donde se debe desarrollar.

Champoux, (2011) entiende el comportamiento organizacional como *“el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las*

*organizaciones.”* Con esta idea el autor viene a relacionar la conducta del trabajador dentro de la organización y como esta puede ser factor para hablar de una alta o baja productividad, eficiencia y eficacia de la organización. A su vez hace una segmentación del estudio del comportamiento organizacional:

1. Individuo: refiere a las características propias del sujeto como lo son características física, como actúa, como siente como piensa como observa así como su contexto cultural, familiar experiencias de vida y experiencias en la pertenencia de grupo (hellriegel y slocum, 2010).
2. Grupos: hace relación al talento humano que interactúa casi diariamente compartiendo normas, relaciones estructurales (roles) y dinámicas (interpersonales tanto formales como informales) orientadas hacia objetivos o metas sencillas o complejas según sea la visión (Ascary 2010)
3. Organización: hace relación a la estructura de la empresa entendiéndola como un sistema dinámico valorando la cultura, distribución de poder, imagen corporativa, clima laboral cantidad de puestos estructura jerárquica y su relación con otros sistemas corporativos (Robbins, 2009).

El abordar el estudio del CO permite dar un diagnóstico de cómo se encuentra la organización los grupos o los individuos y a su vez identificar los problemas que están impactando en el cumplimiento de objetivos y metas de la organización. Con ello se permite tener una visión amplia de la situación actual de la organización y a su vez encontrar la aplicación de nuevos paradigmas que atiendan el clamor de la organización. Por citar un ejemplo los primeros psicólogos industriales-organizacionales realizaron estudios que atendían problemáticas de fatiga,

aburrimiento y malas condiciones de trabajo que pudiesen influir en un desempeño eficiente del trabajador. Actualmente se han sumado temas como el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, el liderazgo, satisfacción en el trabajo y evaluaciones de desempeño (Robbins, 2009).

Hoy en día para obtener mejores resultados comparte Rudd & Davies (2000) que es necesario llevar a cabo evaluaciones periódicas que permitan obtener información relevante que identifique todo aquel aspecto relacionado con una gestión efectiva y de buena calidad en el quehacer de la organización y del talento humano. Un ejemplo claro de evaluaciones periódicas en las organizaciones es el Modelo Europeo de Gestión de calidad el cual se ha adaptado a organizaciones educativas públicas como un instrumento diagnostico (autoevaluación) que facilita el mejoramiento de la institución en términos de sus proceso como en los resultados por citar algunos ejemplos se ha centrado su evaluación son: Liderazgo, Planificación y Estrategia, Gestión de Personal, Recursos, Procesos, satisfacción con el cliente, satisfacción con el personal, impacto en la sociedad y resultados (Ministerio de Educación y Cultura de España 1998).

Comparte Jiménez (2002) que en la medida en que se presente un déficit en la autonomía de una institución educativa sumada con una carencia de responsabilidades mayores serán las expectativas que la sociedad colocara en el desempeño de sus directivos. Con base a lo anterior se relaciona claramente las áreas de oportunidad de la organización y de los líderes y como esta impacta a los estándares de desempeño.

Autores como Kurt Lewin (1939) se han aventurado a diseños de modelos explicativos del comportamiento humano en relación a la persona y el medio. Su modelo EORC es una sigla que resume las siguientes palabras: la E representa los Estímulos, que incluyen la luz, los sonidos, las exigencias laborales, los supervisores, las características de los compañeros de trabajo y el equipo; la letra O (Organismo) hace referencia a las características de la persona, incluyendo su personalidad, sus necesidades, actitudes, valores e intenciones; la letra R hace referencia a las Respuestas o a las acciones del comportamiento de la persona en la situación en cuestión; y, por último, la C representa las Consecuencias o los efectos que se asocian con las respuestas del comportamiento. Dicho modelo representa de manera sistémica el comportamiento general y específico del trabajador tomando en cuenta todas las variables que se encuentran en su medioambiente y como repercuten en el desempeño, relacionando lo anterior con los trabajos de Elton Mayo en Hawthorne entre 1927 y 1937.

Por otra parte autores como Meyer y Allen (1991) indican que todo lazo psicológico generado entre la organización y los trabajadores es el reflejo de un compromiso organizacional, el cual si se desarrolla positivamente se tendrán resultados como un mejor desempeño laboral y un actuar de ciudadanía organizacional.

En este sentido todo cambio que surge en la organización si se vive bajo una directriz sensible y de apertura por parte de la alta dirección y el capital humano se puede llegar a establecer nuevos ambientes agradables de alta competitividad con

un buen clima laboral convirtiéndose en aspectos cada vez más rentables en todo proceso administrativo.

Una herramienta eficaz para invitar a la reflexión personal e impulsar a generar nuevas conductas que favorezcan el desempeño de los trabajadores son las técnicas de retroalimentación entendidas como un Feedback de 360° siendo un punto de partida para la inclusión a una organización de clase mundial.

## ***2.- Evaluaciones sobre el comportamiento humano-desempeño.***

Según Chiavenato (2004) las organizaciones son diversas y heterogéneas cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes no obstante los aspectos humanísticos deben estar presentes para un mejor rendimiento en el personal, conocer sus emociones, ideales, visiones, metas, gustos, preferencias, etc. Llevaran a encontrar un sistema más efectivo para el bien de ambas partes (empresa-persona) estos aspectos humanísticos a considerar en la elección del personal se han dejado atrás, pero el proponer su vigencia será un plus para su desarrollo productivo.

Renis Licker fue uno de los pioneros en el uso de encuestas para realizar evaluaciones dentro de las organizaciones, pues suponía que *“las prácticas de la gestión participativa llevaban a niveles “*. A través de estas encuestas indagaba sobre la percepción y/u opinión de los trabajadores en relación a diversas variables de la organización como la toma de las decisiones los procesos de comunicación los estilos de liderazgo, entre otros (Luzthaus, Adrien, Anderson,

Carden y Plinio, 2002) a lo largo de los años 50 y principio de los años 60 las evaluaciones en la organización se realizaban principalmente hacia el trabajo las personas y la estructura organizacional más tarde a mediados de los años 70 en específico las organizaciones del sector publico iniciaron con la exploración de comprender el concepto de desempeño a su vez emergen conceptos como efectividad, eficiencia y moral del empleado adentrándose en los terrenos de la administración llegando a posicionarse como de suma importancia como parte de los componentes de desempeño (Campbell, 1970, en Luzthaus et al, 2002).

La evaluación del comportamiento humano corre a cargo del comportamiento organizacional el cual es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de la organización (Robbins 2009). Las disciplinas o áreas que han contribuido en el estudio del comportamiento organizacional son la Psicología la cual busca medir, explicar y cambiar el comportamiento de los humanos, la sociología contribuyendo en el estudio del comportamiento de organizaciones complejas e informales en cuanto a la dinámica de grupos, el diseño de equipos, la cultura, poder, comunicación etc., la sicología social en cuanto a la medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación y procesos de toma de decisiones, la antropología quienes estudian las sociedades en cuanto a valores actitudes y comportamientos fundamentales y la ciencia política quienes estudian la estructuración del conflicto, la asignación del poder y la forma en que la gente manipula el conflicto.



Como antes mencionado la parte del comportamiento humano corresponde a una parte del comportamiento organizacional. Considerando lo anterior la evaluación del comportamiento humano caería a un nivel de evaluación individual en el cual pueden ser evaluables variables como las características biológicas, la personalidad, valores y actitudes, habilidad, percepción, motivación , aprendizaje individual y la toma individual de decisiones las cuales tienen una estrecha relación bidireccional con elementos de componentes a nivel de grupo como los son la toma de decisiones el liderazgo las relaciones intergrupales el poder y la política (Robbins, 2009).

Hay que tomar en cuenta que el estudio sobre la evaluación del comportamiento humano abarca diversos aspectos como el físico, intelectual, social y emocional los cuales pueden ser evaluados hasta la vejez del ser humano pues en cada etapa de la vida la persona concibe el mundo de una manera distinta, las metas difieren, las relaciones con los otros cambian así como el aspecto físico entendiendo a la persona como un conjunto integral de rasgos de carácter, comportamiento, temperamento, emoción y cognición (Candamil y Grajales, 1998).

Resulta importante señalar que desde los inicios de la historia se ha tratado de comprender el comportamiento humano a fin de aprovechar sus características en el desarrollo de actividades o en su defecto mejorarlas para que puedan vivir de una mejor manera por citar algunos ejemplos teóricos del comportamiento humano como Skinner (1904-1990), Piaget (1896-1980), Vygotsky (1896-1934) Freud (1856-1939) Maslow (1908-1970), Colbert (1927-1987) Bronfenbrenner (1917-2015), entre otros.

Como lo argumentan los autores Arias y Heredia (1999), todo éxito de las organizaciones es y será por el alto desempeño de los trabajadores el cual se refiere a *“la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y estándares fijos y como las expectativas de los asociados en el marco de los valores establecidos, sin desperdicios y con máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas.”*

Hoy en día se encuentran un sinnúmero de investigaciones relacionadas con la evaluación del comportamiento humano por citar algunas:

Evaluación de las virtudes y fortalezas humanas en población de habla hispana (Consentino, 2009), la evaluación ética en las ciencias humanas y/o sociales (Rovaletti, 2006), evaluación de los comportamientos violentos en los centros educativos (Pérez y García 2006), desempeño por competencias: evaluación 360° (Alles 2002), comportamiento del consumidor Shiffman y Kanku (2005), liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones (Peralta Besio 2007), estrés laboral, liderazgo y salud organizacional (Silla y Rodríguez 2008), evaluación organizacional: marco para un mejor desempeño (Lusthaus 2002), evaluación del desempeño docente (Montenegro y Aldana 2003), entre otras.

### ***3.- Antecedentes sobre la evaluación de desempeño.***

Adentrarse en el tema de evaluación del comportamiento humano es retomar hasta los tiempos más antiguos de la humanidad, por ejemplo el aprovechamiento de las características físicas de los sujetos tales como estatura, peso y complexión para la elección de los líderes de las tribus nómadas; estas primeras evaluaciones si bien superficiales son un punto clave para tener una idea concreta en la capacidad de las actividades a desempeñar Zamora (2011).

Los principales registros de la evaluación hacen referencia a civilizaciones antiguas como la egipcia (3150-35 a.c.) la cual en el libro de los muertos narraban como el alma de las personas era sometida a una evaluación para determinar si era digna o no de entrar al otro mundo, esto a cargo del dios anubis. Otro referente aparece en las dinastías de la antigua china principalmente la dinastía Wei la cual tenía un valor imperial de evaluar el rendimiento y cumplimiento de los miembros de la corte (Socorro, 2005, en Zamora 2011).

Hoy en día los programas de Evaluación del Desempeño son relativamente nuevos para algunas organizaciones no así para todo el mundo; retomando la frase célebre del autor (Candela 2008) “Donde hay un hombre hay un juez”

haciendo referencia que el hombre ha sido evaluado desde que presta un servicio a otro.

Uno de los trabajos más notorios sobre la evaluación de desempeño fue realizado en 1813 en la fábrica de New Lannark por Robert Owen quien implemento un sistema novedoso y a la vez criticado para esa época, el cual consistía en socializar a cada empleado un reporte sobre la evaluación de su desempeño del día anterior. A detalle, presentaba un cubo con cuatro caras de distintos colores en donde el empleado ponía de manifiesto la evaluación y por consiguiente el desempeño del seguimiento de los trabajadores; el cubo reflejaba el desempeño por ejemplo el color negro tenía un significado de un mal desempeño. Con lo anterior se tenían un referente personalizado sobre el desempeño de cada uno de los empleados siendo esta la razón por la cual no tuvo una trascendencia y no ser usado en otras organizaciones como mecanismo de evaluación.

El departamento de guerra de EEUU en 1917 adopto un proceso de evaluación del desempeño el cual estaba enfocado para el cumplimiento de fines como la selección de los candidatos para asistir a escuelas militares, elegir a oficiales graduados en dichas escuelas y evaluar periódicamente a los oficiales después de los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Otro dato a registrar por la evaluación de desempeño en EEUU se presenta entre 1920-1930, en donde algunas organizaciones deciden implementar un mecanismo que facilite el justificar una policía retributiva relacionada con las responsabilidades del puesto y las aportaciones de los trabajadores al éxito de la organización. En

Centroamérica a partir de la década de los 80 y a la fecha dicho mecanismo se sigue implementando.

A pesar de que en EEUU el concepto de evaluación del desempeño se introdujo durante la revolución industrial en el siglo 18 inicialmente se observa que solo hacía referencia a un simple juicio unilateral del jefe en función al cumplimiento del trabajador (Ruiz 2004).

Las aportaciones derivadas de los principales trabajos sobre la ED traen consigo cambios significativos en el valor designado a los trabajadores, un cambio notable fue gracias a los trabajos de Elton Mayo (1920) quien considero que el trabajador no era un insumo más de la maquinaria sino una parte fundamental de la empresa, de ello plantea que si se hace partícipe del proceso al trabajador con una connotación humanística por ende el desempeño de este mejorara impactando significativamente en la producción. Tal hallazgo es equivalente a los cambios generados gracias a la revolución industrial.

El uso que se le ha dado a la ED - comenta (Casio 1991) – a lo largo del tiempo de la historia ha sido principalmente a:

- Administrativos: promoción, remoción, remuneración, carrera, formación, etc.
- Conocimiento del dominio del desempeño: conocer y delimitar qué significa hacer bien un trabajo.
- Validación de Inferencias selectivas o formativas: el desempeño como criterio.

- Feedback, mejora y motivación.

Por otra parte desde otro punto de vista las aplicaciones de la evaluación del desempeño se han extendido a fin de abarcar indicadores que en un inicio no eran considerados como parte de la eficiencia y eficacia de la organización, por citar algunos (Viswesvaran, 2001):

- Evaluación entre personas: salarios, promociones.
- Evaluación intra-personas: identificar potencialidades y flaquezas (formación, motivación).
- Mantenimiento del sistema: Investigación (conocimiento del criterio), planificación de RRHH, organización.

Las investigaciones en las últimas décadas sobre la pertinencia de la evaluación de desempeño han permitido conceptualizar la existencia de tres tipos de desempeño para toda organización y trabajo:

- Desempeño referido a la tarea: hace referencia al desarrollo y ejecución de la tarea.
- Desempeño contextual: son los comportamientos de índole social y psicológica.
- Conductas contra productivas: refiere a las conductas derivadas de un perfil deshonesto como robo, hurto, uso de recursos laborales para fines personales, etc.

Por mencionar algunos antecedentes en México Arias (1993) comparte que en 1923 se fundó el departamento psicotécnico del Distrito Federal, el cual a través

de una serie de evaluaciones sicométricas se seleccionaban a los policías y bomberos donde a lo largo de 2 años habían logrado evaluar a 1,800 sujetos.

Otro aporte más reciente es el trabajo de Rizo (2001) el cual desarrollo un trabajo sobre la evaluación del aprendizaje y de las pruebas en el medio internacional y en México haciendo referencia que en 1936 nace la evaluación educativa y del aprendizaje en México sin embargo es hasta la décadas de los 90 cuando se institucionaliza el proceso de evaluación a través del examen de habilidades y conocimientos básicos (EXHCOBA), en 1994 el nacimiento del CENEVAL y en 1995 el diseño y creación del área de evaluación de la SEP.

En el año 2002 se llevó un estudio en las organizaciones mexicanas en la cual se evaluaba una serie de factores relacionados con la productividad y competitividad del factor humano, teniendo como resultado los siguientes:

- 33 organizaciones aplican programas de capacitación utilizando el liderazgo, la calidad y la planeación (21%).
- 86 empresas aplican programas de capacitación basándose en calidad y planeación (55%).
- 22 compañías basan sus programas de capacitación en la calidad (14%).
- 16 organizaciones utilizan sólo la planeación para capacitar a sus recursos humanos (10%).

Por otra parte un estudio demostró que existe una relación significativa entre los factores como clima y liderazgo transformacional (0,67), clima y liderazgo

transaccional (0,57), clima y consideración (0,66) y clima e iniciación de estructura (0,56).

En cuanto al tema del Liderazgo y su factor relacionado al desempeño estudios han demostrado la fuerza de interacción entre el estilo del liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder 0,71 y la correlación entre el estilo transaccional y la variable aludida fue de 0,55. Por otra parte, la relación de laissez-faire con satisfacción laboral fue de  $-0,28$  y de  $-0,58$ , respecto de satisfacción con el líder.

Asimismo, en otro trabajo, se encuentran las siguientes correlaciones con satisfacción: liderazgo transformacional 0,53, transaccional 0,48, consideración 0,53 e iniciación de estructura 0,46, siendo todas estadísticamente significativas.

Si bien los primeros procesos de la evaluación de desempeño estaban enfocados a solo tener una cuantificación o cualificación de las características del evaluado es preciso reafirmar que la evaluación del desempeño es un proceso enfocado a determinar y socializar a los trabajadores la forma en que desempeñan su labor teniendo como valor primordial la elaboración de planes de mejora para su desarrollo y crecimiento en el ámbito personal y profesional contribuyendo al logro de la misión, visión y metas de la organización, es decir a la productividad y calidad de los procesos.

En suma, dentro de los antecedentes de la evaluación de desempeño: *“Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo paso a evaluarse”*.



#### **4.- Conceptualizaciones sobre la evaluación de desempeño.**

Existen una serie de conceptualizaciones sobre la evaluación del desempeño, en los cuales se conciben elementos claves, perspectivas teóricas o enfoques disciplinarios que a lo largo del tiempo cada autor ha puesto a criterio para su rechazo o aceptación.

A continuación se presenta una serie de definiciones a fin de conocer y ampliar el conocimiento del tema en cuestión:

- Según el Diccionario de la Lengua Española, el termino evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona.
- El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona.”
- Ralph Tyler (1950): (considerado como el padre de la evaluación de desempeño) Es el primero en plantear un modelo evaluativo sistémico que propone evaluar en función de la relación existente entre los resultados y los objetivos de aprendizaje establecidos curricularmente.
- Lafourcade (1972): Etapa del proceso educacional que tiene por fin controlar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación.

- Zerilli (1973): Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.
- Harper y Row (1982): Es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado.
- Pérez Gómez (1983): Proceso de recogida y provisión de evidencias, sobre el funcionamiento y evolución de la vida en el aula, en base a las cuales se forman decisiones sobre la posibilidad, efectividad y valor educativo del curriculum.
- García Ramos (1989): Proceso de obtención de información y de su uso para formular juicios que a su vez se utilizaran para tomar decisiones.
- Sikula (1989): Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.
- Koontz (1990): Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta Gerencia.
- Harper & Lynch (1992): Plantea que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

- Puchol (1995): Es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.
- Byars & Rué (1996): La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora
- Gibson (1997): La Evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.
- Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP, 1997) la define como: Eficacia y valor de una conducta del trabajo y sus efectos.
- Cuesta Santos (1999): Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.
- Según Baggini (1999): La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

- Mesa Espinoza (2000): Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.
- Werther y Davis (2000) define: “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.
- Viswesvaran (2001): Un comportamiento organizacional evaluable y que está bajo el control del propio trabajador.
- Carlos Martínez (2002): Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).
- Chiavenato Idalberto (2002) define: “la Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.
- SIOP (2003): Medida de una ejecución o conducta laboral relevante.
- Arias Fernando & Heredia Víctor (2004): menciona: “que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado”.

- Las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 (2007): define la Evaluación de desempeño como la medición sistemática del grado de eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacidades y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.
- Morales Cartaya (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajo y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación de desempeño no hay desarrollo individual.
- Peña, C. (2009): indica que la evaluación de desempeño del talento humano es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado.

Como menciona Zamora (2010) la concepción que se tiene sobre la ED va desde una valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficacia, medición de la ejecución, calificación del mérito, entre

otros, sin embargo todas apuntalan a un procedimiento que asignara una calificación de tipo cuantitativo o cualitativo a la actuación del empleado en función a su conocimiento y al desempeño en su puesto de trabajo.

### ***5.- El objetivo de la evaluación de desempeño.***

En tiempos modernos la ED ha dado apertura con base a modelos teóricos al desarrollo de estrategias que permitan cumplir con las metas de la organización aprovechando adecuadamente el recurso humano pues se tiene como referente la medición de su potencial permitiendo dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización ( Chiavenato 1996).

Siguiendo con Chiavenato determina 3 principales objetivos de la ED los cuales contribuyen significativamente al talento humano como a la organización, dichos objetivos son:

1. Asigna un valor al potencial humano a través de un proceso de medición que permita determinar su pleno empleo.
2. Facilita y Fortalece el desarrollo del talento humano considerándolo como un elemento clave de la organización y cuyo desarrollo puede impactar en la productividad; ahí que tomar en cuenta que dicho desarrollo corre a cargo de la administración.

3. Permite el desarrollo y crecimiento en todos los miembros de la organización cumpliendo con ello los objetivos tanto organizacionales como individuales.

Por otra parte un año después a lo propuesto por Chiavenato el autor Gibson (1997) define más a detalle los objetivos de la ED considerando su relación con factores de carácter Psicológico como lo es la motivación. Los objetivos que plantea son:

1. Es un referente que proyecta e influye sobre el desarrollo del desempeño del trabajador.
2. Es un punto clave en la toma de decisiones hacia con aspectos relacionados con el salario, promociones, remuneraciones extras y al momento de llevar a cabo la desvinculación con la empresa.
3. Propicia el Feedback sobre el desempeño del trabajador.
4. Contribuye al desarrollo de los empleados.
5. Motiva a los trabajadores.
6. Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Con base a lo anterior se puede aseverar que el objetivo de la ED no solo puede ser unilateral es decir la alta dirección evaluando el desempeño de los subordinados, pues es necesario identificar dentro de toda la organización las posibles fallas que se estén presentando (Pérez 2009), que incluso puedan estar

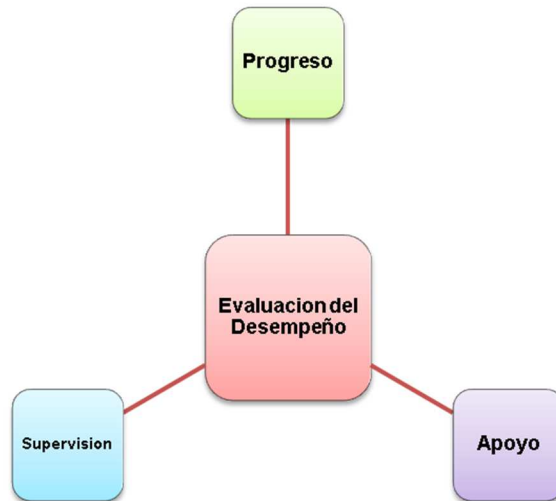
relacionadas con los estilos de liderazgo de los mandos medios o de los directivos, siendo pertinente la evaluación 360° dentro de la organización (Allen, 2005).

Siguiendo con Pérez, (2009) *“La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol”*. Se tiene que como otro objetivo de la ED es que fomenta el trabajo en equipo a través de estrategias de motivación, mismas que están alineadas a los objetivos de la organización a su vez es una herramienta que dicta una equidad entre los trabajadores, haciendo uso de datos confiables sobre el desempeño del trabajo de cada uno de los empleados.

Continúa Pérez compartiendo que la ED alienta a los empleados a realizar con un mayor esfuerzo, lealtad y entrega a su labor que a su vez hacen frente a los problemas que se presenten dando solución con estrategias optimas y alineadas a la normativa de la organización. A su vez es un dato de diagnóstico como parte del proceso de capacitación.

Otros objetivos de la ED son los que comparte Izquierdo, (2014) en donde distingue 3 objetivos fundamentales relacionados con el progreso, apoyo y progreso de la supervisión.





**Figura 1.** Modelo de Objetivos de la Evaluación del Desempeño (retomado de Izquierdo 2014)

En cuanto a los objetivos que propone el autor cada uno de ellos está destinado al abordaje de un aspecto específico de la organización:

- Objetivos de progreso: dichos objetivos están enfocados al desarrollo y crecimiento del talento humano de la organización, pues al realizar una ED se tiene un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de dichos aspectos dando como resultado la posibilidad de establecer planes de mejora que atiendan las áreas de oportunidad y hagan prevalecer las fortalezas. En suma, comenta el autor, que facilita el trabajo.
- Objetivos de apoyo: bajo la premisa de que la ED favorece la motivación del talento humano, la ED se vuelve una herramienta de apoyo que a su vez impacta sobre la comunicación de la alta dirección y los subordinados así

mismo da pie a la designación de una retribución por un alto desempeño, promociones o distinciones.

- Objetivos de supervisión: considerado como un indicador en la gestión de RRHH como parte del proceso de seguimiento posterior a la contratación pues permite identificar si el proceso de selección es válido y confiable cumpliendo así con lo requerido al momento de evaluar a los candidatos sabiendo a bien que desempeñaran su labor de una forma efectiva y eficiente.

Un ejemplo palpable de los objetivos de la ED fue considerado por Donald, Taylor, Johnson, Cooper, Cartwright y Robertson (2005) en donde a través de una investigación determinaron los predictores del desempeño laboral en cuanto a estresores laborales relacionados con el bienestar psicológico y laboral así como la confianza depositada en la organización. Los principales hallazgos reportan que El bienestar psicológico, el compromiso de la organización hacia el empleado y los recursos se demostraron predictivos. La salud física, los estresores laborales individuales (con la excepción de los recursos) y el compromiso del empleado hacia la organización no se identificaron como importantes. Con base a lo anterior queda enmarcada la relación que pueda tener el desempeño con diversos factores sicosociales del trabajador así como procesos dentro de la organización.

En suma la ED es un medio para mejorar los resultados del talento humano dentro de la empresa, teniendo para ello que establecer una serie de objetivos específicos como:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

Alles, (2005) invita a considerar como principales objetivos de la ED el desarrollo y crecimiento personal y profesional del talento humano, la mejora continua de la organización con enfoque a resultados y aprovechar el máximo potencial del talento humano.

## **6.- La importancia y ventajas de la evaluación de desempeño.**

¿Qué tan importante y trascendente es la implementación de un proceso de ED en la organización? Respondiendo a esta pregunta la Organización Internacional del Trabajo OIT en 1997 indica que el concepto de desempeño laboral *“surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo”*. Con ello resalta la importancia en cuanto a la relación de la ejecución del trabajo del talento humano, la estructura organizacional y las condiciones de trabajo asumiendo una estrecha relación entre estos tres componentes para el cumplimiento de las metas organizacionales como lo marca Davis y Newstrom, (2003) la evaluación de desempeño es un proceso que valora los resultados, socializa la información hacia todos los niveles de la organización y busca las formas de mejorar dicho desempeño.

En la actualidad para encontrarse con un alto nivel de competencia en los mercados es favorable que en toda organización cuente con un talento humano de alto potencial que desempeñe efectiva y eficiente mente su labor coincidiendo con Saldaña (2006) quien comparte que el mundo actual está lleno de cambios constantes en dirección al cumplimiento de estándares de calidad que demandan un control en los procesos, métodos e indicadores que evalúen el comportamiento humano en la organización.

Así mismo Chiavenato refiere que *“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”*.

En un estudio sobre la ED la autora Rodríguez (2006) comparte que existen beneficios palpables al implementar dicha herramienta por ejemplo se conocen aspectos del comportamiento y desempeño que para la organización connota un mayor valor en sus colaboradores así mismo da un panorama de las expectativas sobre el desempeño de los trabajadores y las tácticas que se implementaran para cumplir dichas expectativas a través de cursos de capacitación, programas de desarrollo, seminarios operativos o talleres.

Viswesvaran, (2001) delimita en tres escenarios los valores obtenidos gracias a la implementación de una ED en la organización, estos tres escenarios son:

- Evaluación entre personas: salarios, promociones, compensaciones, premios y/o reconocimientos y distinciones.
- Evaluación intra-personas: mapeo de las áreas de oportunidad y fortalezas del trabajador.
- Mantenimiento del sistema: Diseño, planeación, ejecución y monitoreo de los procesos de la organización, en específico lo referido a la investigación de recursos humanos.

Al existir una ausencia de un sistema de evaluación de desempeño las organizaciones no contarán con un control de los indicadores que permitan

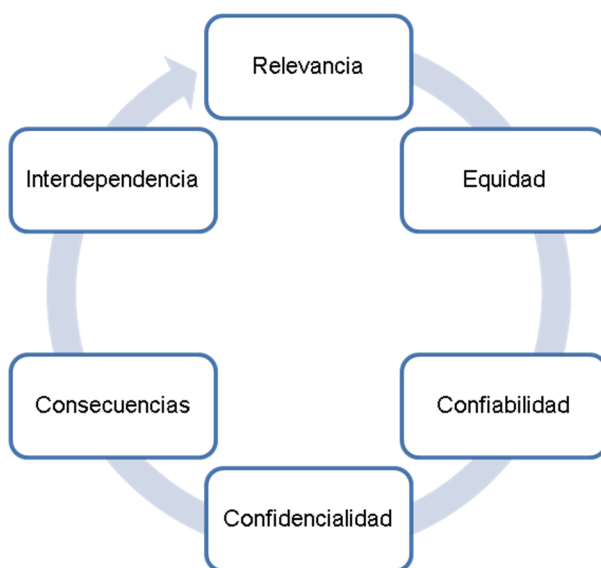
vislumbrar si la organización está encaminada en línea recta al cumplimiento de sus metas, es decir hay un desconocimiento de las fallas en el sistema así como de los avances en el desempeño de la labor del trabajador. Un ejemplo de organizaciones que en su mayoría no cuentan con una ED como parte de su cultura organizacional son encontradas en Cuba pues en su mayoría son empresas pequeñas o medianas que no poseen un mecanismo de medición o no poseen las propiedades adecuadas para la ED Saldaña, (2006).

Así como se presentan una serie de ventajas y valores agregados por la implementación de la ED, en ocasiones suelen presentarse limitaciones y errores al momento de ejecutar la evaluación, la autora Saldaña comparte los siguientes:

- Contaminación: cuando la puntuación obtenida no depende de la ejecución del evaluado.
- Deficiencia: cuando lo que se mide no es relevante.
- Sesgo (Bias): cuando se producen errores debidos a la intervención humana (Halo, Benevolencia, Tendencia Central, etc).

Algunos de los beneficios en los cuales ha tenido impacto la ED ha sido en *“procesos administrativos, evaluación y reconocimiento del personal apoyando en el seguimiento y aterrizaje de actitudes, conductas y comportamientos”*. Lo anterior ha contribuido notablemente en la supervivencia de las organizaciones en un contexto actual enfocado a los negocios, popularizando con ello el uso de herramientas de evaluación así como de retroalimentación (Crespo, Mortis y Tapia, 2011).

Pérez puntualiza 6 áreas en las cuales se concentran los principios y procedimientos relacionados con la ED los cuales son la: “Relevancia, Equidad, Confiabilidad, Confidencialidad, Consecuencia, Interdependencia”.



**Figura 2.** Modelo de los principios y procedimientos en la ED (Pérez, 2009)

- Relevancia: consideración de los resultados de la evaluación como indicadores claves para el crecimiento del talento humano en la organización.
- Equidad: afinidad al cumplimiento de las funciones que se enmarcan en el manual de la organización así como a los objetivos, metas y visión de la organización en su carácter de igualdad en todos los niveles de la organización.
- Confiabilidad: prevalencia en los resultados los cuales están alineados a lo establecido por el puesto así como las expectativas que la organización tiene sobre el trabajador.

- Confidencialidad: manejo adecuado de la información recabada así como la pertinencia de su socialización.
- Consecuencia: impactos y trascendencia de los efectos derivados a nivel individual, grupal u organizacional por la ED.
- Interdependencia: trazabilidad de los indicadores que compone el sistema de gestión de RH con otros tales como recursos financieros, clientes externos, y otras unidades internas.

Allens (2005) comparte que la ED posibilita teóricamente a:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

Por ultimo cabe mencionar que las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que se relacionan con la realización del trabajo y la organización pueden afectar el cumplimiento de las metas pues impacta directamente los resultados derivados del quehacer del empleado, esto lo comparte Milkovich y Boudrem (1994). Un empleado con bajo desempeño traerá consigo daños como el desvío de recursos de la organización, uso inadecuado de las herramientas de



trabajo, mala administración del tiempo en la realización del trabajo y prácticas desleales Giraldo, (2004).

## **7.- Métodos para la evaluación de desempeño.**

Los métodos en la evaluación del desempeño tienen una variante en cuanto a la calidad, precisión, y complejidad, sin embargo constituyen una de las herramientas más útiles para aumentar la calidad en el trabajo. No existe un método ideal o universal pues como menciona Mesa (2007) *“la elección del método adecuado a utilizar para evaluar el desempeño dependerá de aspectos como: tipo de puesto, características a medir, cultura y objetivos de la empresa”*.

Una de las preguntas que surge cuando se desea evaluar el desempeño es ¿Qué herramienta voy a utilizar?, para tal efecto se presentan a continuación una serie de métodos que permiten identificar los niveles en los cuales se encuentran los trabajadores, los grupos, los procesos y la estructura de la organización:

### ***Método de la escala grafica de calificaciones.***

Considerada la técnica más simple y conocida para Evaluar el Desempeño pues consiste en valuar las características que debe poseer el trabajador y hacer uso de rangos que permitan marcar el nivel de su desempeño como bajo hasta excelente esto permite que el jefe inmediato señale con alguna marca el nivel de rango que a su percepción describa mejor el desempeño del trabajador, para que al final de la evaluación se cuantifique y se tenga el valor total de su desempeño Pérez

(2009). Comparte Chiavenato (2007) que este método requiere tener un cuidado en su manejo por efecto de la subjetividad y la posible influencia de prejuicios de quien evalúa, lo anterior afín de no interferir en los resultados.

Este método debe de realizarse teniendo previamente identificados y definidos los factores o características que se evaluarán del trabajador así como la graduación. De este modo se tendrá un cuestionario de doble entrada donde por un lado se tendrán las líneas horizontales que representan los factores o características a evaluar y en columna vertical los grados, niveles o rangos Velis (2012).

<b>Factores:</b>	<b>Optimo (=5)</b>	<b>Bueno (=4)</b>	<b>Regular (=3)</b>	<b>Apenas Aceptable (=2)</b>	<b>Deficiente (=1)</b>
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento en el trabajo</b> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad</b> (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

**Tabla 1.** Ejemplo del método de escala grafica de calificaciones (elaboración Propia)4x6

### ***Método de clasificación alterna.***

Desler y Varela (2015) comparten que para este método es necesario el ordenar a los trabajadores de mejor a peor en función de una característica específica, teniendo al más alto y después al más bajo hasta clasificarlos a todos. Dicho método se utiliza porque resulta más fácil en distinguir los que a percepción de los jefes inmediatos son el peor y mejor trabajador. Una vez que se tiene esta clasificación, comparte Pérez (2009) lo siguiente:

1. se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar.
2. se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden.
3. se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo.
4. se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

### ESCALA DE CLASIFICACION ALTERNA

Para el rasgo: \_\_\_\_\_

Para el rasgo que se mide, mencione a todos los trabajadores que desee clasificar. En la línea 1, anote el nombre del empleado con la clasificación más alta. En la línea 20, anote el nombre del empleado con la clasificación más baja. Luego, anote al siguiente con la clasificación más alta en la línea 2 y, a continuación, al siguiente con la clasificación más baja en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres estén en la escala.

Trabajador con la clasificación más alta	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.
	Trabajador con la clasificación más baja

**Tabla 2.** Ejemplo de formato para el método de clasificación alterna (adaptado de Desler y Varela, 2015).

### ***Método de la comparación por pares.***

Método que complementa el método de clasificación alterna en donde cada subordinado a evaluar se compara con todos los iguales de su nivel jerárquico en cada una de sus características Desler y Varela (2015). El procedimiento sigue al tomar una característica e indicar con un + o un – que trabajador es mejor por último se suma el número de veces que el trabajador obtuvo mejor calificación Pérez (2009). El trabajar la evaluación del desempeño con iguales suele ser más eficaz como lo reporta un estudio en el cual los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato

sobre la percepción de la comunicación abierta, motivación en las tareas, apatía social, satisfacción y cohesión Desler y Varela (2015).

PARA EL INDICADOR "CALIDAD EN EL TRABAJO"						PARA EL INDICADOR "CREATIVIDAD"					
Trabajador evaluado:						Trabajador evaluado:					

Quando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José	Quando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José
A Arturo		+	+			A Arturo					
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diana	+	+	-		+	D Diana	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

↑ María califica más alto aquí	↑ Arturo califica más alto aquí
-----------------------------------	------------------------------------

**Tabla 3.** Ejemplo de tabla para método de comparación de pares (rehacer tabla)

### ***Método de verificación de campo.***

Dicho método consiste en la presencia de un experto calificado en materia de comportamiento organizacional que sea apoyo en la evaluación que los supervisores realizan a sus subordinados. Dicho experto diseña una evaluación a través de la información documentada por el supervisor a fin de realizar una retroalimentación para que se discuta con el experto y posterior con el trabajador. El producto de dicha discusión queda a resguardo del departamento encargado del recurso humano. La participación del experto posibilita la confiabilidad y la comparabilidad siendo esta una ventaja sin embargo al ser un agente externo de

la organización puede traer consigo un costo más elevado por el servicio ofertado Aguilar (2002).

### ***Método de la distribución forzada.***

En Dicho método el supervisor asigna porcentajes pre-establecidos del personal a su cargo en categorías del desempeño, como cuando un profesor califica sobre una curva, comparte Dresles y Varela (2015). Este método permite identificar a los empleados, primero a través de una diferenciación y posterior una calificación teniendo así un grupo de empleados sobresalientes identificados. Los pasos consisten en establecer un porcentaje a quienes cumplan con los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos Pérez (2009).

### ***Métodos de los incidentes críticos.***

Método que documenta el número de incidentes críticos de cada uno de los trabajadores, en donde el jefe inmediato lleva a cabo un registro de casos extraordinarios categorizados en positivos o negativos del comportamiento laboral, garantizando con ello que el jefe inmediato o supervisor preste atención a la evaluación del subordinado a su vez brinda oportunidad para realizar correcciones en donde se requiere Desler y Varela (2015). *“Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas”* (Pérez 2009).

### ***Las formas narrativas.***

Este método permite una forma más amplia del desempeño de los trabajadores a comparación con los incidentes críticos. Posee una mayor efectividad cuando los evaluadores cuentan con las competencias y el tiempo suficiente para elaborar un informe crítico, analítico y reflexivo Billikopf (2003). Para la ejecución del método se requiere que Pérez (2009):

1. Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación.
2. Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y dónde tiene que mejorar.

### ***Escalas de estimación ancladas.***

Este método es una combinación del método de narrativa de incidentes críticos y de las estimaciones cuantificadas ancladas a una escala también cuantificada a ejemplos de conductas específicos de un desempeño excelente y deficiente. Consideradas por algunos autores como herramientas de evaluación más imparciales Pérez (2009).

### ***La evaluación 360°.***

También conocida como retroalimentación de fuentes múltiples o círculo completo la cual consiste en un proceso de retroalimentación de 360° que recopila

sistemáticamente datos de las habilidades, capacidades y comportamientos de un trabajador en diversas fuentes (niveles jerárquicos) como lo son: clientes, subordinados, iguales y superiores (Zamora, 2011). La evaluación 360° permite la conexión de la filosofía de la gestión de la calidad total y el nivel de satisfacción de los empleados. Cuanto mayor sea el número de evaluadores mayor será el grado de fiabilidad del sistema Pérez (2009).

Si bien los programas de retroalimentación de 360° requieren mayores recursos (tiempo, intimidad a los receptores, costos) el producto es una evaluación multidimensional y una retroalimentación abundante (positiva y negativa) cuya aplicación facilita que el rendimiento de los trabajadores aumente y mejore en cuanto a calidad (Davies, 2003 en Zamora, 2011).

Volandera (2001) comparte que algunas ventajas de la aplicación de la evaluación de 360° son: sistema de aplicación más amplio, mayor calidad de la información, complemento de las iniciativas de la administración, reduce sesgos y prejuicios y estimula el desarrollo del personal. En cuanto a las desventajas menciona que es un sistema complejo, puede producir resentimiento entre colegas, existencia de opiniones encontradas y los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

Cuando un programa de evaluación es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado proporcionara grandes beneficios tanto a corto como a mediano plazo impactando a los principales participantes como lo es el trabajador, jefes, subordinados y la propia organización (Mesa, 2007 en Zamora, 2011).



### **8.- El liderazgo como factor influyente en el desempeño del liderazgo.**

Motivar, inspirar, transmitir energía, superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes, mediante la satisfacción de necesidades básicas, son algunas de las características de quienes liderean una organización con una directriz clara y sensata al cumplimiento de la visión y misión de la organización (Montes, 2010).

El concepto del liderazgo proviene de la voz inglesa lead relacionada con una capacidad de conducir a un grupo de individuos teniendo con ello que un líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción (Reyes, 2012).

En la actualidad existe diversidad de teorías y definiciones de liderazgo sin embargo son realmente pocos los que tienen fundamentos científicos basados en investigación metódica y seria (Kent, 2001; Tichy y cohen, 2000 en Ascary, 2011).

Por mencionar algunas tenemos que Según Sikula, (1982), *“el Liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros”*, para Gibson y Otros, (1997), *“el Liderazgo es un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo”*.

En concepciones sobre el liderazgo más actuales se tiene que de acuerdo con Chiavenato en el 2000 el *“liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida de una situación orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*

*mediante el proceso de comunicación humana*". Schermerhorn, (2004) sostiene que el liderazgo *"es un proceso natural de influencia interpersonal que logra que el grupo realice lo que el líder quiera que hagan"*. Hernández (2010) define el liderazgo como *"proceso de influencia que afecta: a) la interpretación de eventos de los seguidores, b) la selección de objetivos para el grupo u organización, c) la organización de tareas y actividades para obtener resultados, d) el mantenimiento de relaciones cooperativas y e) el reclutamiento de apoyo y cooperación de personas ajenas al grupo"*.

De acuerdo con las definiciones acerca del liderazgo antes descritas es preciso resaltar que el líder debe poseer cualidades personales y profesionales para influir en los trabajadores (Ovalle, 2013) por lo que su desempeño debe ser evaluado y comprobar que en efecto cumple con el perfil adecuado de un verdadero líder.

Por mencionar un ejemplo considerando al Gerente de alguna organización como un tipo de líder, Granell y Malpica, (1999) consideran que se debe hacer un esfuerzo por desarrollar nuevas metodologías orientadas a crear destreza, cambiar conductas y estimular la reflexión personal para un crecimiento individualizado y más flexible.

Si bien los líderes son agentes de cambio personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas (Ovalle, 2013) resulta importante conocer si los líderes impulsan el desarrollo y buen desempeño del trabajador a través de estrategias como la motivación pero también conocer si los líderes llevan a cabo un buen desempeño.

### ***Características de los líderes.***

¿Qué características debe poseer un líder para influir en el desempeño de los subordinados? Dando respuesta a dicha cuestión Luer (2012) considera 5 características importantes como punto de partida las cuales son:

1. Define su dirección y mantiene el rumbo: considera que un líder sabe a dónde llegar visualizando la meta a alcanzar, lo anterior conjugando la voluntad y la determinación.
2. Centra su motivación en el porqué: más allá de un saber sobre lo que se hace o de como se hace, el líder tiene claro el fin de la labor que desempeña tanto el cómo sus seguidores siendo esto el sinónimo de la meta.
3. Conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades: conoce sus fortalezas y debilidades haciendo uso efectivo de ellas.
4. Tiene disposición para aprender: a pesar de ocupar el lugar del líder siempre está en una apertura de escuchar opiniones para mejorar su desempeño así como el aprender de los demás e incorporar nuevos esquemas en su repertorio.
5. No teme a los errores: considera que no es perfecto pues posee humildad derivando de ello la premisa de que todos cometemos errores y que el secreto está en aprender de ellos.

En un estudio realizado en 2008 sobre líderes globales por parte de Tassman y Wellins, (Ascar, 2011) se plantearon encontrar algunas de las características principales en donde se obtuvo de una lista de 10 características que hacen a un líder de calidad global:

1. Habilidad para conceptualizar ideas abstractas y aterrizarlas en acciones.
2. “Camaleón” del contexto (i.e. la capacidad para adaptarse al entorno dependiendo de lo que en ese momento se requiere).
3. Inteligente emocionalmente.
4. Explorador global vs. Explorador local.
5. Detonador de acciones humanas.
6. Visionario.
7. Humilde.
8. Valores y ética personal y social sólidos.
9. Orientado a retos e innovaciones.
10. Energía “autorrecargable”.

Otras de las características que resulta importante mencionar son las que diversos autores a pesar de estar en diferentes momentos históricos y contextos prevalecen dichas características; de acuerdo con MacCoby (1981), Kotter (1992) y Bennis y Goldsmith (1997) los líderes se interesan profundamente en todo lo que el grupo hace teniendo la certeza de que lo más importante es el hacer su trabajo bien además de inspirar confianza y construir relaciones duraderas Ascar (2011).

### ***Tipos de Liderazgo.***

Ovalle en 2011 resalta la existencia de dos tipos de liderazgo de mayor connotación a lo largo del tiempo los cuales son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional los cuales surgen del modelo de Bass que tienen su origen en los conceptos de Burns en 1978.

El liderazgo transaccional se refiere a un intercambio entre el líder y sus seguidores bajo una relación costo beneficio (Bass, 1999). Un líder de este tipo desarrollara visiones que no reflejan el sentir del talento humano pues consideran las recompensas y castigo como elementos para alcanzar los resultados deseados. En este sentido el líder establece lo que considera seguir y lo que los empleados recibirán como recompensa, de esta forma un manejo transaccional solo generara un cambio evolutivo pero no influirá en la naturaleza de la organización.

En cuanto al liderazgo transformacional comparte Álvarez en 1988 que el líder transformacional se convierte en un símbolo de autoridad convirtiéndose en un representante institucional que aspira y motiva a los subordinados a hacer más de lo que inicialmente debería de hacer. Este tipo de líderes toman en cuenta sus propias herramientas a fin de motivar a los empleados para así ser aceptados de acuerdo a las características que presenta como su cultura y valores (Ovalle, 2013).

Suma Martínez en 2005 que *“el líder transformacional lo que el individuo puede ser por su país y el líder transaccional se centra en lo que el país puede hacer por él”*.

Salerno (2014) distingue distintos tipos de acuerdo a la forma de ejercer el liderazgo:

- Líder espontáneo: es aquel que coordina las acciones bajo una emergencia.
- Líder tradicional: es aquel que ocupa el puesto de líder por el lugar en el que se encuentra o por herencia.
- Líder autoritario: es aquel que decide con base a una única opinión, la de él.
- Líder democrático: opuesto a la autoritaria toma encuentra la opinión de sus subordinados para la toma de una decisión en consenso.
- Líder liberal: deja la plena toma de decisiones a cargo de sus subordinados delegando en ellos su poder.
- Líder carismático: gracias a su personalidad inspira confianza siendo esta su principal medio de persuasión para influir sobre los demás.

A su vez la autora comparte otras formas de clasificación según el ámbito donde desarrollan sus actividades los cuales son:

- Líderes políticos.
- Líderes religiosos.
- Líderes sociales.

- Líderes empresariales.

Por otra parte Ascary (2011) comenta que existen otros tipos de liderazgo ligados a la ruta-meta, en donde el líder debe de ayudar a comprender que se debe de hacer (la meta) y cómo hacerlo (ruta), los cuales son:

- Liderazgo directivo
- Liderazgo de apoyo
- Liderazgo orientado al logro
- Liderazgo participativo

### ***Relación entre Liderazgo y desempeño.***

En una investigación realizada por Regalado (2014) concluye que *“Los empleados altamente motivados y con mejor desempeño son el subproducto de un liderazgo centrado, atento y de confianza. Aumenta las posibilidades de los trabajadores para el éxito, dándoles una orientación clara y coherente de seguimiento”*.

Por otra parte enfatiza que el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente de buena comunicación. Enmarca que el liderazgo es un factor clave en la creación de un ambiente laboral pues es quien marca y monitorea la directriz para alcanzar los objetivos y la meta de la organización. Considera que un líder con un bajo desempeño puede afectar de forma negativa en el desarrollo del trabajo de los empleados impactando en su comportamiento y posterior en la productividad de la organización.

Por otra parte Uribe (2007) asevera que *“la evidencia ha indicado que los directivos efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo... promueven objetivos comunes”*.

Si bien, se requiere un cambio favorable en alguna organización se deben cumplir 2 requisitos fundamentales los cuales son: conocer los requerimientos técnicos del cambio y comprender la actitud y demandas motivacionales para producirlo (Maxwell, 2007), siendo lo anterior la tarea principal a desarrollar del líder, entendiendo entonces que si no se tiene un buen desempeño por parte del líder será sumamente complicado generar un cambio invitando a la mejora continua.



## **Capítulo 3. Metodología.**

### **3.1 Diseño del estudio:**

Exposfacto transversal descriptivo. Este diseño consiste en la no manipulación deliberada sobre la variable independiente.

### **3.2 Operacionalización de las variables:**

- Variable dependiente: desempeño
- Variable independiente: actitud

### **3.3 Muestra:**

Consiste en 17 participantes los cuales oscilan en una edad de 20 a 58 años. En cuanto al género 12 son hombres y 5 mujeres, es importante mencionar que cada uno de ellos tiene una antigüedad en la empresa de 6 años en adelante.

### **3.4 Escenario:**

Ambiente controlado el cual cuenta con ventilación artificial y dimensiones de 280 metros cuadrados. Denominado como área de ventas y área de proyectos especiales.

### **3.5 Instrumento de medición:**

Escala de evaluación de desempeño (ver anexo 1) la cual consiste en 2 secciones, la de gestión y la correspondiente a destrezas y habilidades.

### **3.6 Procedimiento:**

Etapa 1. solicitud de permiso a la empresa.

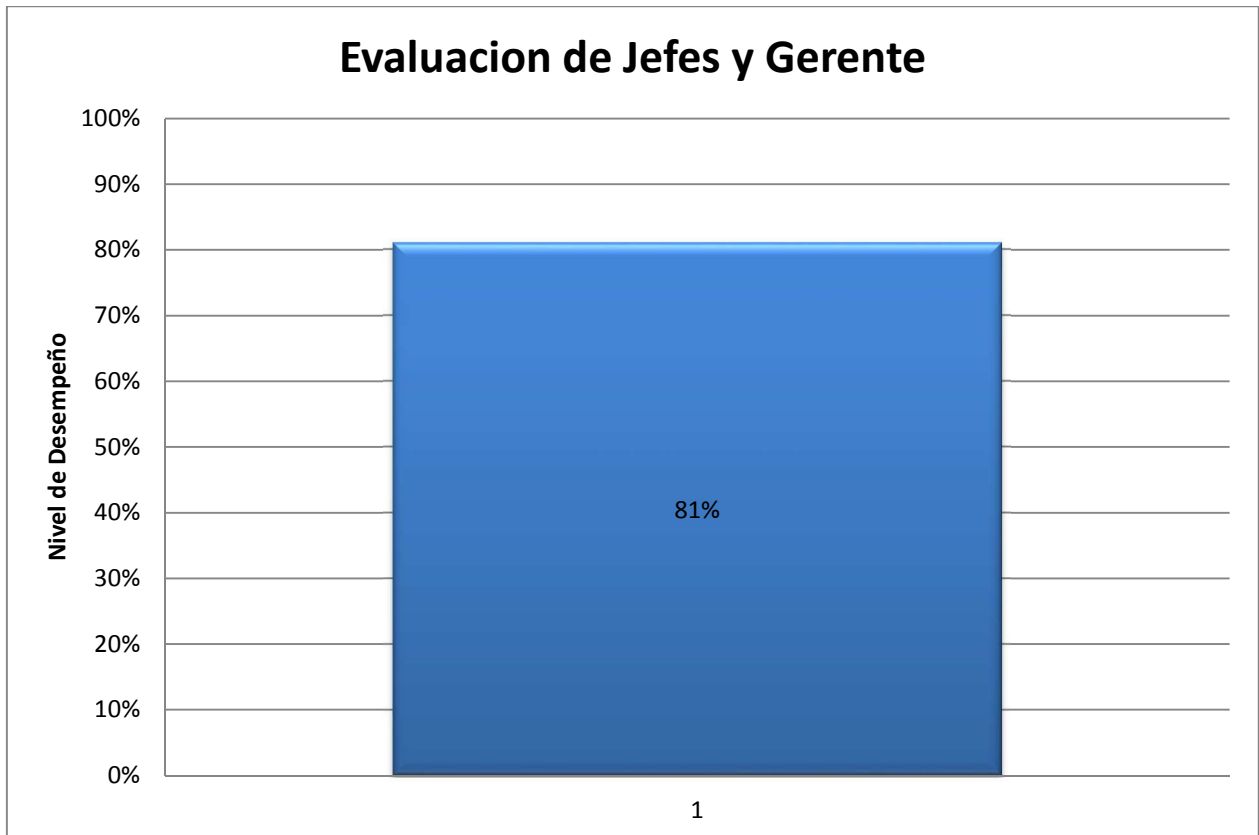
Etapa 2. Rediseño del instrumento con el apoyo de jueces expertos.

Etapa 3. Desarrollo logístico para la aplicación del instrumento.

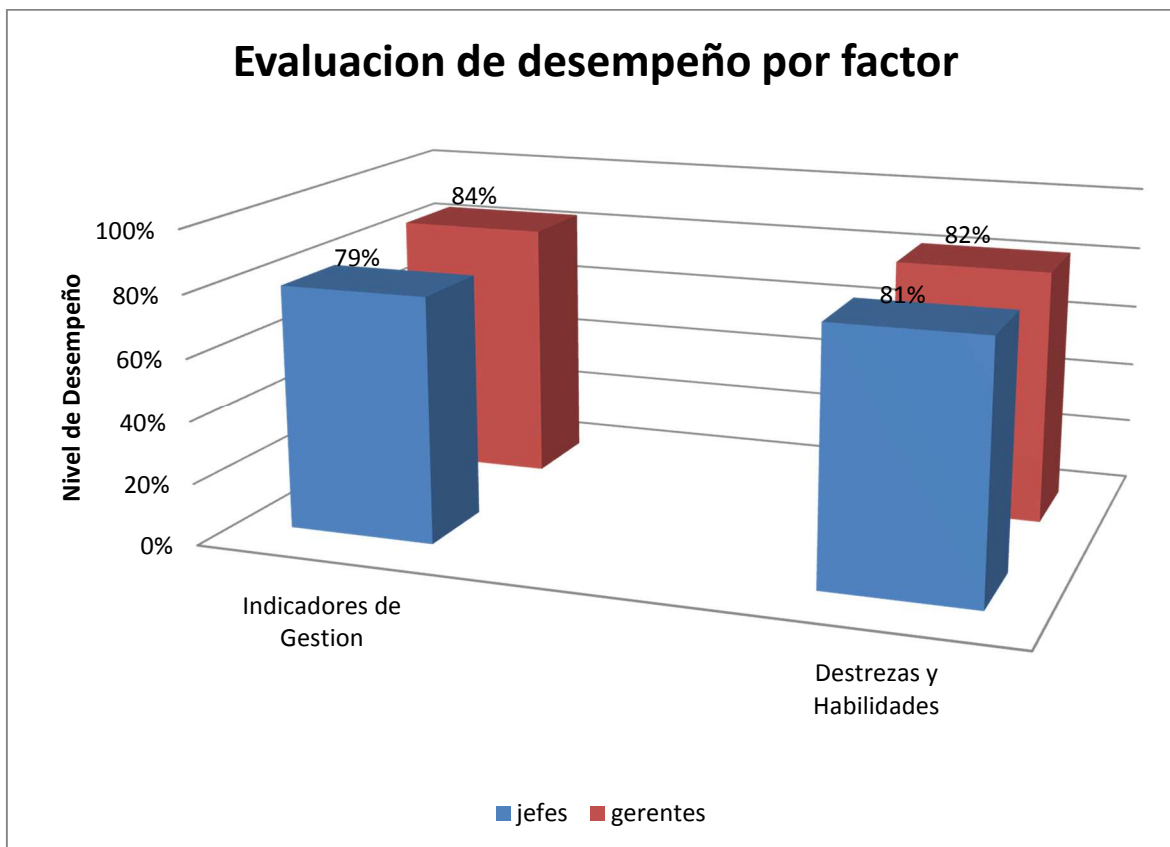
Etapa 4. Aplicación del instrumento bajo la técnica del monitoreo directo.

Etapa 5. Tratamiento de resultados.

## Capítulo 4. Resultados.

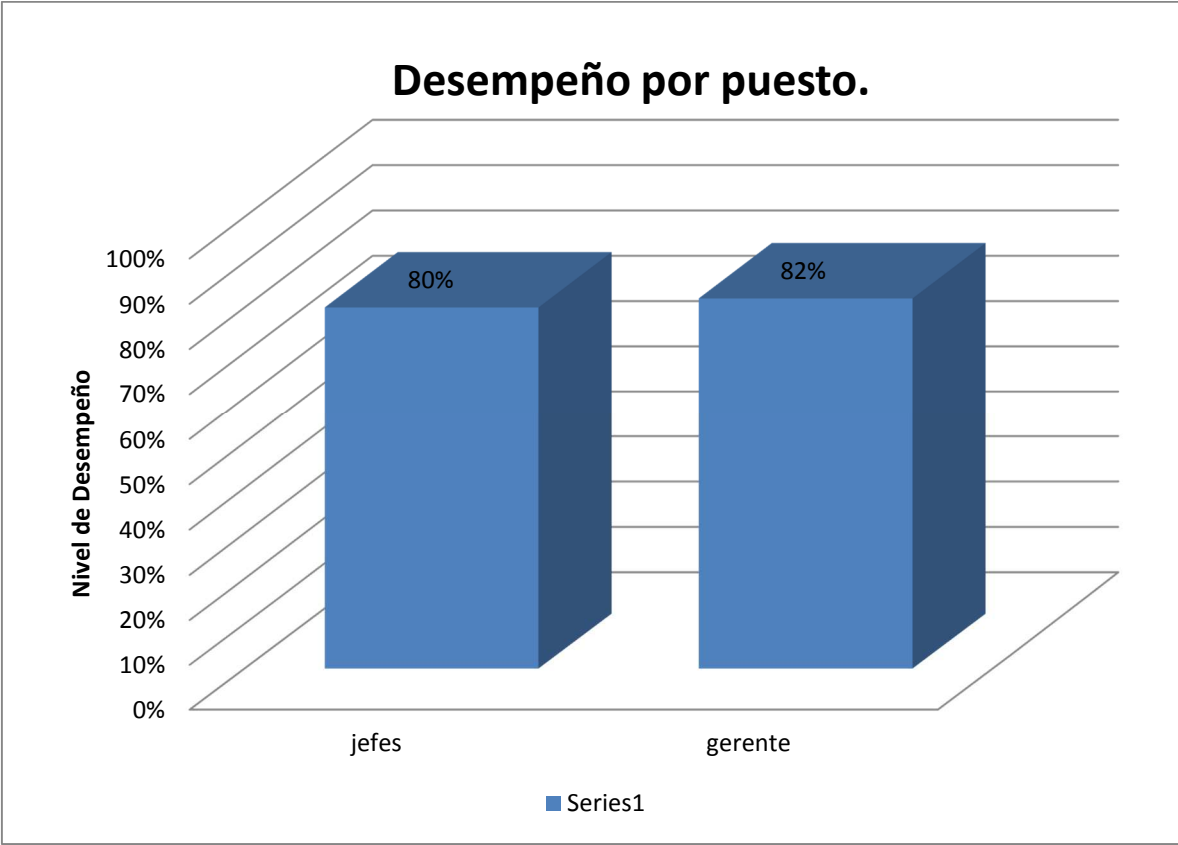


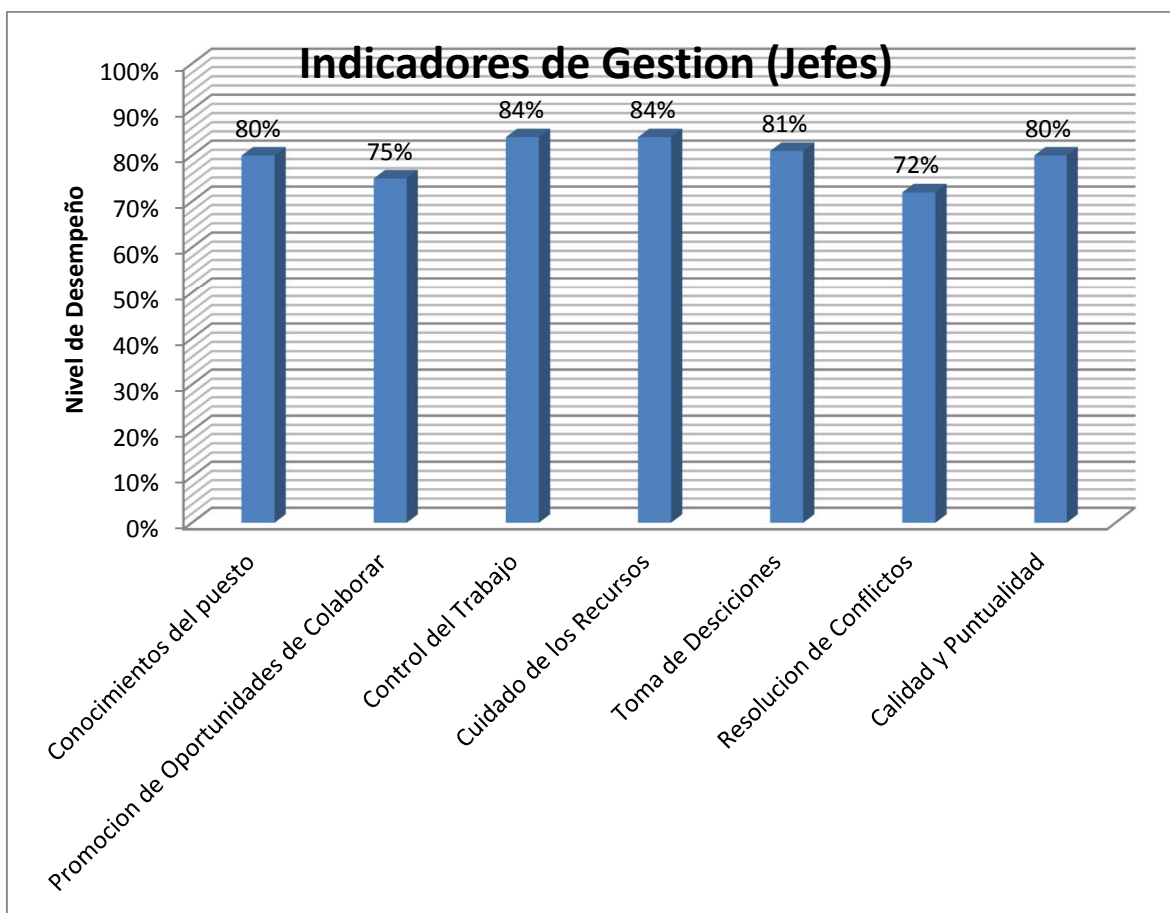
La presente grafica describe la tendencia general obtenida por jefes y gerentes la cual es del 81 % reflejando asi un nivel de cierta aceptación.



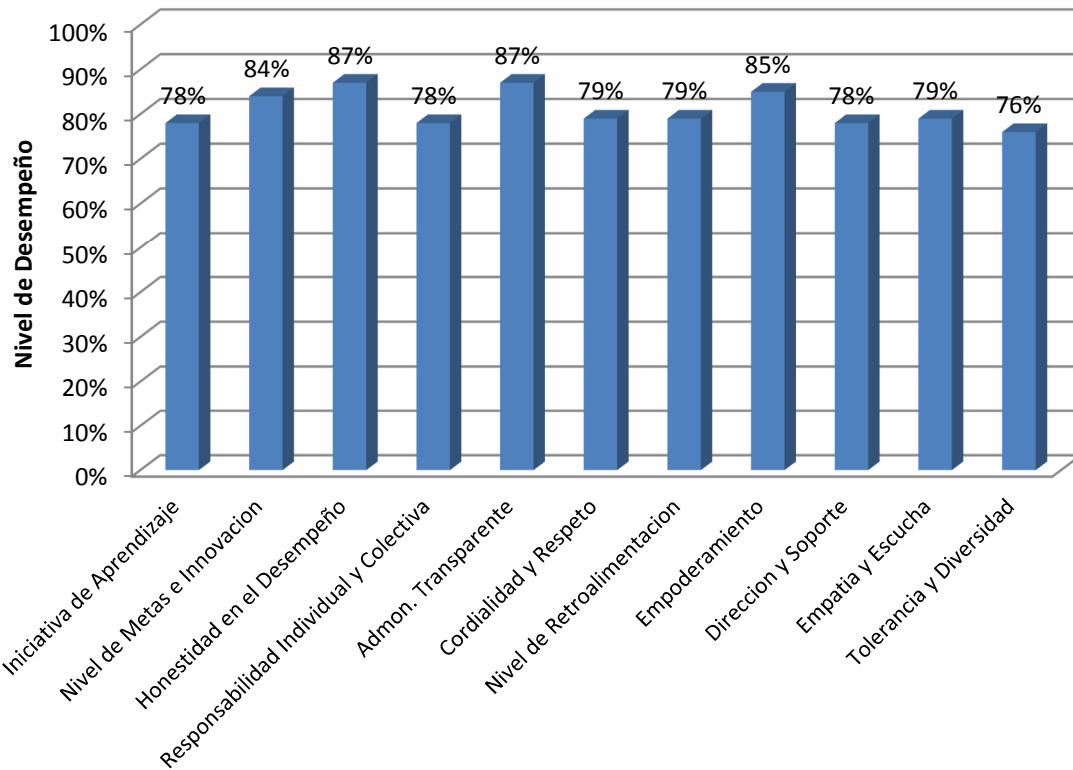
La grafica demuestra que los indicadores de gestión son un área de oportunidad ya que denotan un menor porcentaje de 79% invitando así a crear propuestas alusivas al trabajo en equipo y enfoque a soluciones.

A continuación se enlistan una serie de graficas alusivas al puesto y cada indicador evaluado

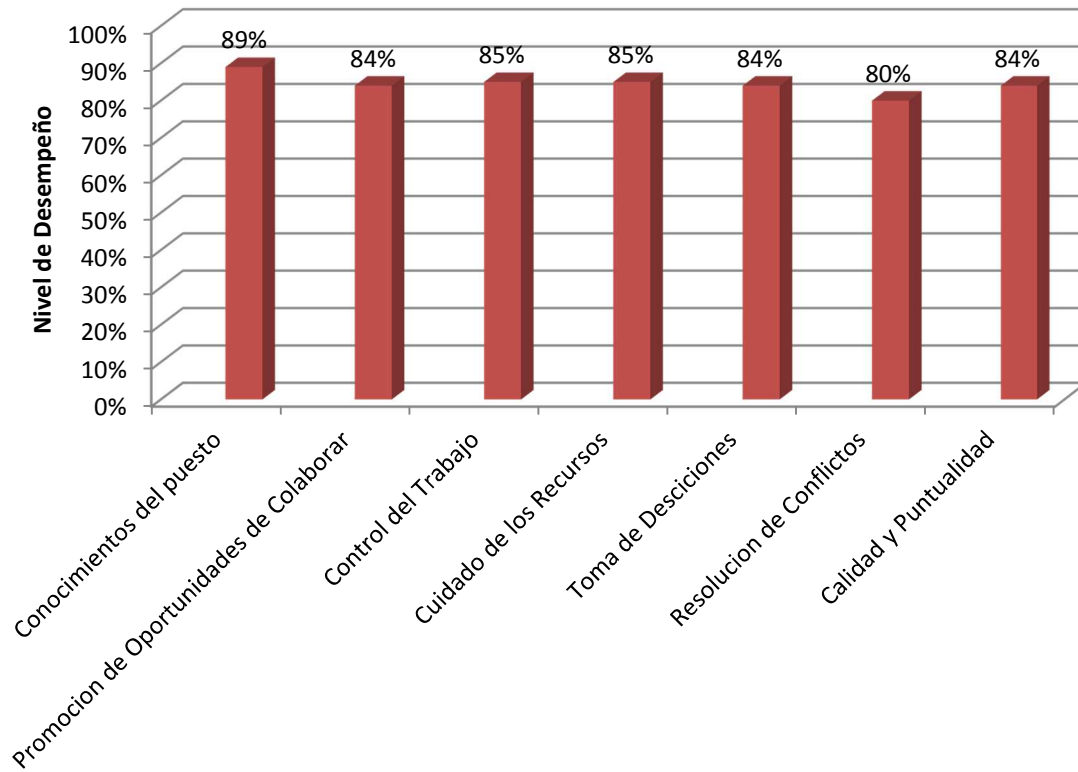




## Destrezas y Habilidades (Jefes)

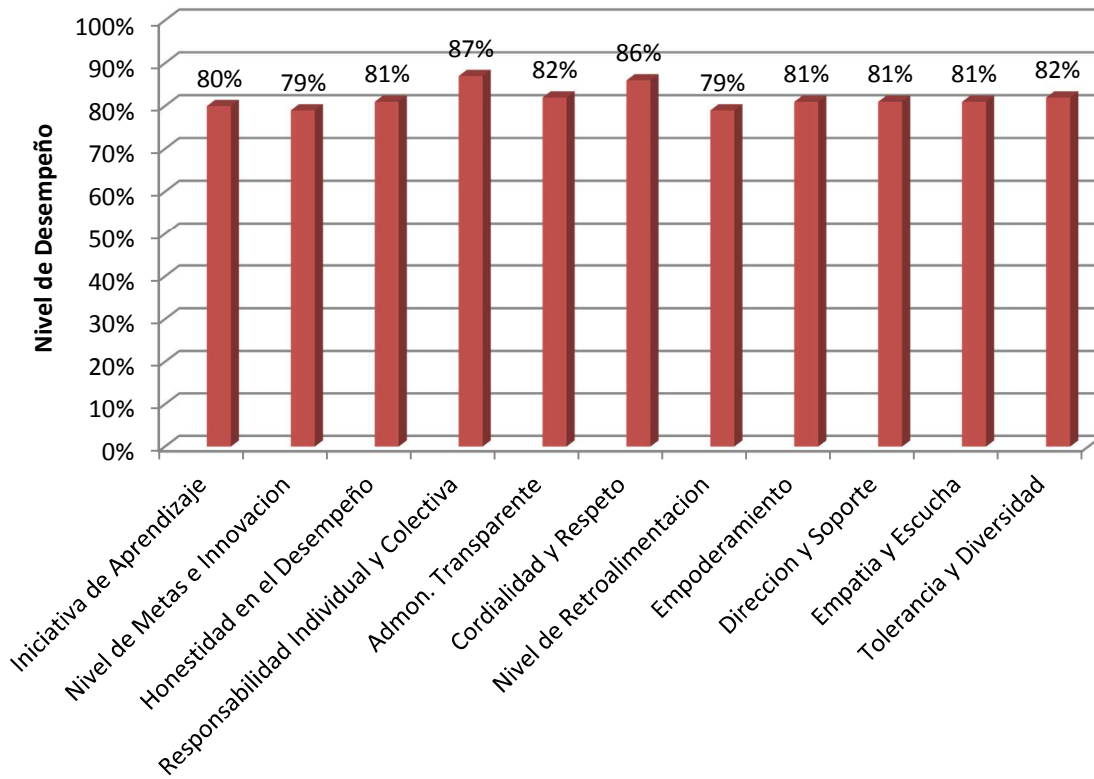


## Indicadores de Gestion (Gerente)





## Destrezas y Habilidades (Gerente)



## **Capítulo 5. Conclusiones.**

La antigüedad es un factor que influye en la percepción que el capital humano tiene del estilo organizacional de la empresa.

A mayor antigüedad se percibe a la organización de una manera más integral. Es decir, no distingue a un modelo único, si bien se encontraron predominantes los estilos de mando y poder al momento de dirigir a sus respectivos subordinados los de apoyo y de trabajo en equipo también se hicieron presentes de manera significativa.

A diferencia del capital humano con menor antigüedad en quienes predomina la percepción del estilo de custodia, por lo que es probable que sus intereses se encuentren enfocados más hacia el aspecto económico y de dependencia a la organización.

El personal de la organización percibe que los mandos medios y altos tienen cierto balance en cuanto a los indicadores de gestión y a las destrezas y habilidades aplicadas por los mandos hacia su personal respectivo reflejando promedios altos de IG-J de 79 % y de DH-J de 81 % y IG-G de 84% y DH-G de 82%, que quiere decir esto, que los jefes y gerentes si tienen capacidad y conocimiento para dirigir pero le faltaría aplicar la experiencia para subir esos porcentajes.

## **Capítulo 6. Recomendación.**

A continuación se enlistan algunas:

- Continuar con la implementación de sistemas de evaluación de desempeño.
- Proponer entrevistas de feedback alusivas al desempeño.
- Implementar líneas de formación orientadas a la gestión de trabajo en equipo, solución de problemas y sentido del costo-beneficio.
- Implementar modelos de desarrollo organizacional bajo el esquema de cambio planeado.
-

### **Mis aprendizajes.**

El desarrollar este tema de evaluación de desempeño dentro de la organización donde presto mis servicios me ha permitido darme cuenta de cuan importantes es para la organización contar con un departamento de recursos humanos el cual no existe en este momento y todo lo que se puede desprender del tema de evaluación de desempeño, como podemos ayudar al talento humano de la organización a cómo realizar las tareas asignadas con la plena seguridad y confianza de que el personal está debidamente capacitado para realizar dichas actividades y que contribuyan al logro de las metas trazadas por la alta dirección de la empresa, que dicha información que se proporciones sea veraz y oportuna para una correcta toma de decisiones por parte de la Dirección.

## **Bibliografía.**

### **Referencias**

Alles (2002) *desempeño por competencias, editorial granica*

Arias y Heredia (1999) *administración de recursos humanos, Editorial Trillas 5° edición*

Ascary (2010) *dinámica de grupos en las organizaciones, editorial trillas*

Bronfenbenner (1917-2015)

Campbell, (1970), en Luzthaus et al, (2002) *managerial behavior, performance and effectiveness mc graw-hill*

Candamil y Grajales, (1998) *familia, sociedad y cultura como determinantes del individuo, universidad del valle*

Candela, R (2008). El Origen De La Evaluación Del Desempeño.  
○ <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>

Champoux, (2011) *“el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones.”*

Chiavenato (2004) *administración de recursos humanos, editoria D'vinni*

Colbert (1927-1987)

Consentino, (2009)

Elton Mayo en Hawthorne (entre 1927 y 1937)

Fraire y Gutiérrez (2010)

Freud (1856-1939)

Hellriegel y Slocum, (2010)

Jiménez (2002)

Kurt Lewin (1939)

Lusthaus (2002) P9

Luzthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, (2002) P6

Maslow (1908-1970)

Meyer y Allen (1991)

Ministerio de Educación y Cultura de España (1998)

Montenegro y Aldana (2003)

Pariente (2010)

Peralta Besio (2007)

Pérez y García (2006)

Piaget (1896-1980)

Robbins, (2009)

Rovaletti, (2006)

Rudd & Davies (2000)

Ruiz, (2004)

... en EEUU el concepto de evaluación del desempeño se introdujo durante la revolución industrial en el siglo18 ...

... hacía referencia a un simple juicio unilateral del jefe en función al cumplimiento del trabajador ... P12 .

Shiffman y Kanku (2005)

Silla y Rodríguez (2008)

Skinner (1904-1990)

Socorro (2005), en Zamora (2011)

Vygotsky (1896-1934)

Zamora (2011)

## Referencias

( “ desconocidas ” )

Departamento de Guerra de EEUU , (1917)

... proceso de evaluación del desempeño ... P11 .

EEUU , (1920-1930) .

... organizaciones deciden implementar un mecanismo que facilite el  
justificar una policía retributiva ... P11 .

Robert Owen, (1813) fábrica de New Lannark . P10 .

... implemento un sistema novedoso y a la vez criticado para esa época ...  
P10 .

... A detalle, presentaba un cubo con cuatro caras de distintos colores ...  
P11 .

... el cubo reflejaba el desempeño por ejemplo el color negro tenía un  
significado de un mal desempeño ... P11 .



Aguillón, A.(2007). Aprendiendo y aplicando la Investigación en Psicología. Editorial Trillas. México.

- Alles, M. (2005) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Segunda Reimpresión. Ed. Granita. Argentina.
- Arias, G. Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. 6ta Edición. Ed. Trillas, México.
- Ayala, S. (2004) Proceso de Evaluación del Recurso Humano. Recuperado mayo 17, 2011 de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp)
- Bohlander, G. et al (2001). Administración de Recursos Humanos. Decimosegunda Edición. Ed. Thompson Learning. México.
- Candela, R (2008). El Origen De La Evaluación Del Desempeño.
  - <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>
- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos Quinta edición. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia.
- Davis, K. Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. Undécima Edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer Edición. Ed. Prentice Hall. México.
- García, A. (Mayo, 2007). Propuesta para un sistema de información aplicado a la evaluación del desempeño. Recuperado noviembre 16, 2011, de [http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/diagnosticosistemas\\_a.pdf](http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/diagnosticosistemas_a.pdf)
- La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos.( 2006

Copy right).

## Anexo 1

INDICADORES DE GESTION:	Nunca lo demuestra	Rara vez lo demuestra	A veces lo demuestra	Normalmente lo demuestra	Siempre lo demuestra
<b>CALIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Conocimientos y destrezas que le permiten ejercer efectivamente su puesto.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.					
<b>CONTROL INTERNO:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.					
<b>SENTIDO COSTO/BENEFICIO:</b> Hace buen uso y protección de los recursos de la institución.					
<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Posee habilidades para implementar decisiones difíciles de manera apropiada.					
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS:</b> Identifica los problemas y establece soluciones acertadas y viables					
<b>COMPROMISO DE SERVICIO:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos.					

DESTREZAS Y HABILIDADES:	Nunca lo demuestra	Rara vez lo demuestra	A veces lo demuestra	Normalmente lo demuestra	Siempre lo demuestra
<b>INICIATIVA:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes.					
<b>EXCELENCIA:</b> Se reta, para alcanzar niveles optimos de desempeño y promueve la innovación.					
<b>INTEGRIDAD:</b> Es honesto en lo que dice y hace.					
Asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.					
Asegura la transparencia en la administración de los recursos.					
<b>COMUNICACIÓN:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes.					
Solicita y brinda retroalimentación.					
<b>ACOMPANIAMIENTO:</b> Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad.					

Provee clara dirección e información, da soporte al personal y a sus colegas.					
APERTURA AL CAMBIO: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende.					
Solicita y aprovecha la retroalimentación de sus colegas, aun y cuando sean opuestas a sus puntos de vista.					